

Custeio Baseado em Atividades: análise crítica dos fatores de implementação do ABC em Instituições Financeiras

Idalberto José das Neves Júnior (UCB) - jneves@ucb.br

Lucélia Sumihara dos Reis (UCB) - lusumihara@gmail.com

Carlos Daniel Schneider Pereira (UCB) - cdaniel@ucb.br

Resumo:

O Custeio Baseado em Atividades – ABC tem se destacado como uma poderosa ferramenta no processo de tomada de decisão. Além das empresas industriais e de serviços, instituições financeiras de diversos países já adotam essa metodologia. No Brasil, algumas empresas desse tipo estão dando os primeiros passos para a sua utilização. Assim, este trabalho objetiva fazer uma análise crítica dos fatores essenciais para a implementação do ABC em instituições financeiras. Para o desenvolvimento do artigo utilizou-se um modelo de implementação do ABC em instituições financeiras, listou-se algumas das possíveis decisões que podem ser tomadas para essas empresas e identificaram-se os fatores críticos para a implantação desse sistema e com os resultados concluiu-se que esses fatores estão ligados principalmente a fase de planejamento de um sistema ABC. Utilizou-se, para a elaboração da pesquisa, principalmente a literatura internacional.

Palavras-chave: *Custeio Baseado em Atividades - ABC. Fatores essenciais para a implementação do ABC. Instituições financeiras.*

Área temática: *Desenvolvimentos Teóricos em Custos*

Custeio Baseado em Atividades: análise crítica dos fatores de implementação do ABC em Instituições Financeiras

Resumo

O Custeio Baseado em Atividades – ABC tem se destacado como uma poderosa ferramenta no processo de tomada de decisão. Além das empresas industriais e de serviços, instituições financeiras de diversos países já adotam essa metodologia. No Brasil, algumas empresas desse tipo estão dando os primeiros passos para a sua utilização. Assim, este trabalho objetiva fazer uma análise crítica dos fatores essenciais para a implementação do ABC em instituições financeiras. Para o desenvolvimento do artigo utilizou-se um modelo de implementação do ABC em instituições financeiras, listou-se algumas das possíveis decisões que podem ser tomadas para essas empresas e identificaram-se os fatores críticos para a implantação desse sistema e com os resultados concluiu-se que esses fatores estão ligados principalmente a fase de planejamento de um sistema ABC. Utilizou-se, para a elaboração da pesquisa, principalmente a literatura internacional.

Palavras-chave: Custeio Baseado em Atividades - ABC. Fatores essenciais para a implementação do ABC. Instituições financeiras.

Área Temática: Desenvolvimentos teóricos em custos.

1. Introdução

Em um cenário de acirrada concorrência, as empresas se utilizam de estratégias para melhorar a qualidade dos seus produtos, diminuir seus preços e aumentar, não apenas a satisfação dos clientes, como também suas margens de contribuição. No entanto, as estratégias de curto prazo (reduções de despesas com mão de obra, de viagem, de investimentos, de pesquisa e desenvolvimento) não são suficientes. Nesses ambientes, conhecer os custos individuais das atividades e determinar o grau em que contribuem para os custos de seus processos e produtos é fundamental para a tomada de decisão.

Nas instituições financeiras esse quadro não é diferente. Elas também participam de um mercado altamente competitivo que exige a utilização constante de novas tecnologias, serviços de qualidade, produtos baratos, dentre outros pontos. A partir dos anos 1990, fatores como o controle inflacionário e maior concorrência dos bancos estrangeiros contribuíram fortemente para a queda dos *spreads*. Isto impulsionou, de certa forma, investimentos vultosos por parte dos bancos em sistemas de informações gerenciais, especialmente em informações e sistemas de custeio a fim de possibilitar a identificação de produtos de baixa rentabilidade, verificar onde os recursos são consumidos, quais processos não são lucrativos e assim por diante. Enfim gerenciar os seus custos, para atender a demanda do mercado de manter a sua lucratividade.

Em virtude dessas novas necessidades e considerando o grau de complexidade das operações das instituições financeiras existe uma discussão de que a metodologia utilizada pelo custeio ABC (*Activity Based Costing*) é a mais adequada para atender às necessidades dos bancos e empresas afins.

Max (2004, p. 23) afirma que hoje, não apenas o Custeio Baseado em Atividades se tornou comum no setor financeiro, mas, ele está no meio de um ressurgimento sem precedentes à medida que as organizações estão se movendo rapidamente para revisar ou ampliar os seus sistemas ABC.

Este trabalho tem como objetivo principal elencar, com base na literatura, os fatores críticos essenciais para a implementação do ABC. Para tanto, seus objetivos específicos são descrever a metodologia ABC, os passos para sua implantação e os pontos mais importantes; listar, ainda, as possíveis decisões geradas ou facilitadas por um sistema desta natureza em instituições financeiras.

A fim de atingir os objetivos traçados utilizou-se como base precípua de levantamento de dados a pesquisa bibliográfica a partir de livros, artigos e internet. Assim, de acordo com a classificação apresentada por Beuren (2004), a pesquisa é classificada:

- Quanto aos objetivos em explicativa, já que visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de um fenômeno.
- Quanto aos procedimentos em bibliográfica que segundo Gil (1999 apud BEUREN, 2004, p. 87) é aquela desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos.
- Quanto à abordagem ela é classificada como qualitativa, de acordo com Richardson (1999, p. 80 apud BEUREN, 2004, p. 91), esse tipo de estudo pode descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, bem como, possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

O trabalho está dividido em quatro seções: na primeira estão relacionadas algumas razões que ocasionaram a necessidade dos bancos apurarem seus custos de maneira mais acurada, bem como os objetivos do trabalho e a metodologia utilizada. Na segunda será apresentada a revisão da literatura, na terceira será apresentado o estudo e seus resultados e finalmente, na última seção apresentam-se as conclusões do trabalho.

2. O Custeio Baseado em Atividades

O Activity-based Costing - ABC ou Custeio Baseado em Atividades considera que as atividades consomem recursos e por isso os custos devem ser a elas atribuídos. Posteriormente essas atividades serão alocadas a um objeto de custo ou ao produto.

Maher (2001, p. 280) afirma que “o custeio Baseado em Atividades é um método de custeio em que os custos inicialmente são atribuídos a atividades e depois aos produtos, com base no consumo de atividades pelos produtos.”

Já para Martins (2003), o ABC atribui os recursos consumidos na empresa a suas principais atividades, por meio de direcionadores de recursos, e posteriormente, aloca estes custos das atividades aos diversos produtos por meio de direcionadores de atividades.

O custeio Baseado em atividades, de acordo com Nakagawa (1994), “é um processo que combina, de forma adequada, pessoas, tecnologias, materiais, métodos e seu ambiente, tendo como objetivo a produção de produtos ou serviços”.

Segundo Penha (1999) a essência do método ABC é apurar os custos com base nas mais diversas atividades desenvolvidas pela empresa segundo o triedro: Recursos; Atividades e Objetos de Custos.

A figura abaixo ilustra a metodologia de custeio ABC. As setas pontilhadas apresentadas no desenho abaixo podem ser consideradas os direcionadores de recursos ou de atividades.

FIGURA 1: Estrutura básica da Metodologia de Custeio ABC



Fonte: Autor

O ABC concentra sua análise no consumo de recursos pelas atividades e procura direcionar os custos para aquelas que efetivamente os consomem. É uma ferramenta que pode ser usada para promover significativas mudanças nos padrões de consumo, nos processos operacionais, nas grandes atividades e na estrutura organizacional das instituições financeiras.

O ABC é uma técnica usada para ajudar organizações a analisar seus custos de um modo mais apurado que o convencional. Ele analisa os custos das atividades relacionando-as ao consumo de custos, e possibilita a identificação de fatores que causam o consumo. Permite à administração utilizar a informação de custos para tomada de decisão na empresa, focando nos direcionadores de custos e em possíveis mudanças que afetariam a lucratividade de toda a instituição ou de setor específicos.

Penha (1999) descreve a metodologia ABC como aquela que considera, em primeiro lugar, que as diversas atividades desenvolvidas pela empresa são as legítimas demandantes dos mais variados recursos utilizados. E que os objetos de custos – produtos, serviços, clientes e contratos – são quem consomem as atividades na condição de terminal de apuração de custos. A passagem dos gastos entre os três itens: recursos, atividades e objetos de custos ocorre através dos geradores ou direcionadores de custos (*cost drivers*) – outra particularidade bastante significativa do ABC.

2.1. Conceitos Fundamentais do sistema ABC

A metodologia ABC deve atender as necessidades da empresa. Ao pensar em implementá-la, deve-se observar o tipo de informação que a organização deseja obter, o tempo que a empresa empregará para a implantação e a disponibilidade de recursos, tanto financeiros quanto de pessoal.

- Definição de atividade

As atividades são o fundamento do sistema ABC. Podem ser definidas como o conjunto de tarefas que a empresa executa para fornecer um produto ou um serviço ou que contribuam, de forma indireta, para a elaboração do produto ou serviço. Pelas atividades serão alocados os recursos que repassaram os custos aos produtos ou serviços. Desta forma, a análise das atividades executadas por uma empresa permite a identificação de geradores de custos das atividades, facilita a avaliação de alternativas, focaliza a estratégia empresarial e complementa a melhoria contínua.

Para Brimson (1996, p. 62) “atividade é uma combinação de pessoas, tecnologia, matérias-primas, métodos e ambiente para gerar determinado produto ou serviço. Descreve o que uma empresa faz, a forma como o tempo é gasto e os resultados do processo.”

As atividades constituem o fundamento do sistema de gerenciamento de custos. Uma atividade descreve o modo como uma empresa emprega seu tempo e recursos para alcançar os objetivos empresariais. Atividades são processos que consomem recursos substanciais para gerar uma produção. A função principal de uma atividade é converter recursos em produção. (BRIMSON, 1996, p. 63).

A análise de atividades fornece informações para identificar atividades redundantes, duplicadas e de desperdício, juntamente com os fatores que geram o custo. Entender as atividades propicia a base para determinar se uma atividade deve continuar a ser desempenhada ou reestruturada. (BRIMSON, 1996, p. 87).

Medir a eficácia de uma atividade requer o conhecimento da quantidade de produção (volume da atividade), bem como os fatores de produção atribuídos. A escolha da medida de atividade é crítica, uma vez que torna visíveis os fatores que influenciam o volume da atividade e posteriormente o custo. (BRIMSON, 1996, p. 128).

A análise de atividade conduz ao gerenciamento por atividade, que se traduz na organização eficaz e consistente das atividades da empresa para utilizar seus recursos da melhor forma possível, visando alcançar seus objetivos. A intenção é transformar as operações diárias mal planejadas em atividades orientadas a metas e sistematicamente planejadas. (BRIMSON, 1996, p. 95).

- Os direcionadores de custos

Os direcionadores de custos são o núcleo do ABC, podendo ser considerados a grande diferença em relação aos tradicionais modelos de custeio. Possibilitam identificar relação de volume, valor e qualidade de produtos e serviços para clientes internos ou externos.

“Os geradores de custos são fatores que provocam custo nas atividades subseqüentes. Na maioria das vezes, o controle de custo é focalizado em seu ponto de ocorrência, sem a adequada consideração dos geradores de custos.” (BRIMSON, 1996, p. 85). O sistema ABC, contudo, se concentra nos fatores que dão origem aos custos, que geram o consumo de recursos, desconsiderando alocações irrelevantes ou arbitrárias.

A ênfase dada ao tipo de direcionador de custo dependerá dos objetivos da análise. O ABC tende a ser mais complicado que os sistemas tradicionais devido à necessidade de se identificar a dimensão do direcionador que poderá controlar o custo. Infelizmente essa identificação nem sempre é fácil, pois raramente os custos se direcionam para um só fator. É comum, por exemplo, a utilização de direcionadores de volumes, que nem sempre são apropriados porque muitos custos possuem direcionadores complexos e diversos do volume.

Empiricamente, a identificação de direcionadores de custos, no sistema ABC, exige julgamento e análise prática. O primeiro ponto é identificar quais atividades tem elevado custo de tempo ou valor, considerar a relação entre a diversidade de produtos, serviços e clientes que elas atendem, assim como o grau de variação dessas atividades no desempenho de cada produto, serviço ou cliente. Isso influenciará no nível de acurácia que é necessário para melhorar o valor da atividade.

O segundo ponto é identificar o equilíbrio relativo aos custos e apurar os direcionadores que devem ser atribuídos para atingir o pagamento e a despesa, dados a taxa e o risco associados ao produto. Finalmente, devem-se considerar os custos das atividades não relacionadas e os direcionadores necessários para analisar os custos totais.

O número de direcionadores de um sistema ABC depende da acurácia da informação produzida, da complexidade da organização e dos produtos e serviços por ela oferecidos. As

informações de custos são requeridas para dois tipos de decisão: primeiro, para decisões estratégicas ou táticas de produtos ou mercado e, segundo, para controlar custos.

- Os custos de uma atividade

“A atribuição de custos às atividades deve ser feita da forma mais criteriosa possível seguindo como ordem de prioridade: a alocação direta, o rastreamento e o rateio”. (MARTINS, 2003, p. 94).

Custo de uma atividade é a despesa total de todos os fatores rastreáveis de produção designados para desempenhá-la. Custos são considerados rastreáveis quando o resultado de uma atividade pode ser demonstrado, para ser diretamente consumido por outra atividade ou com objeto de custo final. (BRIMSON, 1996, p. 127).

“A alocação direta se faz quando existe uma identificação clara, direta e objetiva, de certos itens de custos com certas atividades”. (MARTINS, 2003, p. 94).

“O rastreamento é uma alocação com base na identificação da relação de causa e efeito entre a ocorrência da atividade e a geração de custos. Essa relação é expressa através de direcionadores de custos de primeiro estágio, também conhecidos como direcionadores de custos de recursos”. (MARTINS, 2003, p. 94).

“O rateio de custos representa a atribuição de um custo indireto a um objeto do custo, segundo certa base. Um objeto de custo, por sua vez, representa qualquer “fim” ao qual um custo é atribuído”. (MAHER, 2001, p. 231).

“O rateio é realizado apenas quando não há a possibilidade de utilizar nem a alocação direta nem o rastreamento; porém deve-se ter em mente que, para fins gerenciais, rateios arbitrários não devem ser feitos”. (MARTINS, 2003, p. 95).

Expressar o custo de uma atividade por unidade de produção fornece uma forma de rastrear com precisão os custos para os produtos, processo de fabricação, clientes ou outros objetivos de custos. Para rastrear adequadamente os custos até os produtos devemos determinar o quanto de cada atividade é consumida por produto. (BRIMSON, 1996, p. 128).

Segundo Brimson (1996, p. 136) um custo é rastreável quando pode se estabelecer uma relação de causa e efeito entre um fator de produção e uma atividade específica. Para ele, existe relação causal quando um fator de produção pode ser mostrado como sendo consumido diretamente por uma atividade.

Quando os custos não são rastreáveis até as atividades, são alocados em uma base como porcentagem de tempo, unidades de produção ou dados históricos. As premissas em que as alocações são baseadas devem ser documentadas e ter sua razoabilidade testada. O sistema de contabilidade por atividade tem que ser capaz de suportar a escolha das premissas, tornando claro o que exatamente está sendo custeado, de onde vêm os fatores de produção (por exemplo: razão geral e dados estatísticos derivados de uma análise de regressão) e como os resultados foram calculados. (BRIMSON, 1996, p. 137).

O custo de uma atividade é calculado rastreando-se a despesa de todos os fatores de produção empregados para desempenhar uma atividade. Origina-se pela definição das atividades de uma empresa e pelo rastreamento dos fatores de produção rateados para cada atividade, e é expresso em termos de uma medida de atividade pela qual o custo de determinado processo varia de forma mais direta. (BRIMSON, 1996, p. 140).

A definição de atividades, a escolha dos direcionadores e o cálculo dos custos podem ser considerados pontos importantes. Eles são a base da metodologia e é a partir deles que serão produzidas as informações que tornam o sistema ABC uma ferramenta poderosa no processo de tomada de decisão.

3. O ABC em instituições financeiras

O Custeio Baseado em Atividades – ABC surge como importante ferramenta estratégica que auxiliará as empresas a se manterem competitivas em ambiente de tecnologias avançadas e diversidade de produtos e clientes, como é o das instituições financeiras.

Uma instituição financeira pode ser vista como um conjunto de atividades que são executadas para dar suporte à criação e entrega de produtos e serviços. A vantagem competitiva é alcançada, nessas instituições, com a execução de atividades de custos mais baixos que os competidores ou com a oferta de produtos ou serviços com valores agregados, pelos quais os clientes concordam em pagar um preço diferenciado.

Em serviços financeiros, o ABC tem sido definido como uma metodologia de cálculo de custos associados com processos específicos, conhecidos como atividades. Esses processos (atividades) podem ser formados e definidos pela interação da instituição com clientes, como o meio para atender e entregar produtos ou o modo como as unidades de negócios são organizadas e interagem com cada parte da instituição. (RISKALLA, 1998, pág. 54).

Yagui (2001, p. 32) afirma que em alguns bancos os custos geralmente não são identificados com os produtos, mas sim com os órgãos de responsabilidade que consomem os recursos da empresa. Todos os recursos consumidos para a operacionalização da instituição são identificados com um órgão de responsabilidade e é este órgão que os aloca aos produtos.

Segundo Maberley (1993), a complexidade do desempenho das atividades em uma instituição financeira é verdadeiramente infinita, mas há estudos que mostram que os maiores direcionadores são semelhantes a fatores como:

- O número ou diversidade de produtos ou serviços oferecidos;
- O preço de novos produtos lançados;
- O número ou variedade de canais de distribuição usados;
- A qualidade dos serviços;
- O número e diversidade de clientes servidos;
- O valor e risco associado ao produto oferecido;
- O número de transações desempenhadas.

A autora afirma que geralmente o número de direcionadores (significativos) utilizados dentro de uma organização é pouco mais de 15. Podem ser direcionadores genéricos, como volume (transações, produtos, número de contas, número de pessoal), valores, qualidade do serviço e variedade (produtos, instrumentos, clientes, moeda, tempo e etc.). Isso será definido pelo número de produtos e atividades a serem incluídas na análise.

Os produtos e serviços oferecidos por uma instituição financeira variam. Podem ser provisão de garantia, seguros, administração financeira, empréstimos ou depósitos facilitados e novidades financeiras. Seus custos podem ser classificados em alguns tipos básicos:

- Custo do juro/lucro;
- Reclamações;
- Comissões pagas;
- Custos operacionais;
- Custos de suporte (*overhead*).

Segundo Franklin e Kocakulah (2002, pág. 62), um grande número de bancos está adotando o ABC e o ABM (*Activity Based Management* – Gestão Baseada em Atividades) como ferramentas para controlar custos, não apenas em bases individuais de produtos, mas também para avaliar departamentos e divisões. Eles podem ser aplicados em alguns segmentos da organização a fim de se determinar os mais lucrativos e aqueles onde há controle desnecessário de custos. O ABC pode ser aplicado para qualquer centro de custos,

lucro ou investimento. Todos podem aproveitar-se dos benefícios da aplicação do ABC como uma ferramenta gerencial. De produtos como empréstimos comerciais ou individuais a divisões/segmentos como a de recursos humanos.

3.1 Implementação do Sistema ABC em Instituições Financeiras

O tipo de sistema adotado por uma instituição financeira dependerá do grau de acurácia para apuração dos custos requerido, de como a instituição usará a informação e do tamanho da empresa.

Weiner (1995) propõe as seguintes fases para a implementação de um sistema ABC em instituições financeiras:

1. Determinar os objetos de custos;
2. Determinar os recursos a serem alocados;
3. Reunir razão comum e unidades de mensuração para bases periódicas selecionadas;
4. Determinar atividades às quais os recursos serão alocados;
5. Determinar o método de alocação para atividades e funções;
6. Balancear a função ABC para reunir custos comuns;
7. Coletar e definir direcionadores de custos para os produtos;
8. Balancear o volume total da função e atividades para o total de produtos e clientes; e
9. Usar o volume da função e atividade com os custos unitários para determinar os custos dos clientes.

Já para Maberley (1993), o processo de desenvolvimento de um Sistema ABC compreende seis fases:

1. Rever e confirmar exigências;
2. Definir produtos e transações, admitir atividades, determinar os direcionadores de custos e identificar clientes e grupos de clientes;
3. Começar a coletar dados de volumes/valores;
4. Desenvolver relatórios com as exigências e características, selecionar e instalar programa com os parâmetros do sistema, desenvolver interfaces automáticas de entrada de dados e testar a capacidade dos relatórios;
5. Calcular custos e estimar benefícios;
6. Produzir saídas, rever opções, recomendar atividades e concordar com projeto/plano de ferramentas.

Abaixo, Silva, et. al. (2001), considerando a sugestão de diversos autores para a implantação da metodologia ABC, indicam os seguintes passos para o desenvolvimento de um sistema de custeio desse tipo em Bancos:

Quadro 1: Fases de Implantação de um Sistema de Custeio ABC

Fases	Tarefas	
Planejamento		
1. Iniciar o projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Descrever o escopo e objetivo do projeto; • Identificar e avaliar as necessidades do ABC; • Obter comprometimento da gerência. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Definição dos meios de coleta de dados; • Definir atividades; • Definir direcionadores; 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Definir objetos de custos; • Obter os dados de custos; • Definir o software; • Integrar ao sistema de informações gerenciais; 	
Execução		
3. Processar e analisar o plano de ação	<ul style="list-style-type: none"> • Processar os dados; • Interpretar resultados; • Apresentar as informações; • Realizar simulações para propostas de melhorias no processo; • Listar ações para melhorias no processo; 	
	Avaliação	
	4. Verificar o software e a metodologia	<ul style="list-style-type: none"> • Aferir periodicamente o software; • Avaliar a metodologia, subsidiando propostas de melhorias;
		Implementação de Ações de Melhoria
	5. Implementar ações visando à melhoria da metodologia	<ul style="list-style-type: none"> • Promover ajustes que garantam a confiabilidade do software; • Implementar ações de aperfeiçoamento da metodologia.

Fonte: Autor, adaptado de Silva et al. (2001)

Das propostas apresentadas pelos autores, todas têm pontos em comum, sendo que a primeira apresenta um modelo para implantação de um sistema ABC que se preocupa apenas com a fase de planejamento.

Já Maberley apresenta um modelo que compreende quatro fases (planejamento, execução, avaliação e implantação de melhorias) divididas em 16 subfases. Note-se que no modelo de Silva, Bornia e Pamplona, os passos do planejamento, execução, avaliação e implantação de ações de melhorias são adotados (porém, a fase de planejamento está dividida em duas, conforme apresentado no Quadro 1). Outro ponto relevante a respeito da última proposta é o fato dos autores terem chegado a esse modelo após a comparação de algumas metodologias apresentadas por diversos autores. Assim para o desenvolvimento deste trabalho adotaremos como modelo de sistema ABC, o proposto por Silva, Bornia e Pamplona (2001).

3.2 Algumas decisões que podem ser tomadas com as informações produzidas por um Sistema ABC em Instituições Financeiras

O sistema ABC deverá ser desenvolvido para atender as necessidades e objetivos da empresa. Ele poderá produzir informação de qualquer tipo, mas a empresa escolherá as mais adequadas à tomada de decisão. As informações produzidas podem se referir à análise de investimento em capital, variação das despesas e do ponto de equilíbrio.

Silveira Neto e Bezerra (2003) afirmam que uma vez conhecidos os processos e suas atividades, (base do ABC), o gestor terá à sua disposição não apenas a simples informação de custos (efeito), mas todo um relacionamento destes com os processos de negócio (causa). Esta compreensão da origem do consumo dos recursos é fundamental para o gerenciamento voltado para racionalização de procedimentos, redução de custos e melhoria de qualidade e valor adicionado aos produtos e serviços.

Já Silva et al. (2001) afirmam que o ABC propicia informações relevantes aos gestores do Banco, pois permitem visualizar os processos e atividades, bem como mensurar seus custos e benefícios.

Capps e Timlin (1998, p. 4) afirmam que o uso do ABC pode trazer benefícios que facilitem a identificação de exigências do negócio, como por exemplo, a reengenharia de processos, a análise da lucratividade, a análise do preço, mudanças internas no Banco, comparação dos custos e melhorar a capacidade gerencial.

Assim, com base na literatura pesquisada, alguns dos tipos de informação produzidos por um sistema ABC são apresentados abaixo:

- Análise da lucratividade;
- Visualizar processos;
- Mensurar custos;
- Análise do custo e benefício;
- Reengenharia de processos;
- Análise de preços;
- Mudanças internas na instituição;
- Comparação de custos;
- Análise de investimento em capital;
- Análise da variação da despesa
- Análise do ponto de equilíbrio;
- Análise da lucratividade de produtos e clientes;
- Custear atividades e ou produtos;
- Fixação de preços;
- Administração das relações com clientes;
- Combinação de produtos disponíveis;
- Projeção de produtos;
- Aquisição de tecnologia adequada;
- Análise do desempenho;
- Definição de preços de produtos ou serviços ou clientes;
- Análise de rentabilidade de produtos ou clientes.

Além das decisões citadas acima o ABC é a base para o desenvolvimento de um modelo de gestão estratégica de custos, para o ABM (Gerenciamento Baseado em Atividades) e para o ABB (Orçamento Baseado em Atividades).

3.3. Os fatores críticos para a implantação e utilização do ABC em Instituições Financeiras

Ao decidir pela implantação do sistema ABC, a empresa deverá avaliar aspectos como: custos operacionais em relação benefícios que o sistema proporcionará; frequência com que as informações devem ser geradas, bem como o tempo para disponibilizar esses relatórios, além do custo de manutenção.

Nolon (2004, p. 15) alerta para o fato de que muitas instituições estão embarcando em iniciativas de implantação do Custeio Baseado em Atividades sem realmente entenderem os fatores críticos requeridos para que elas sejam bem sucedidas. Nolon considera os seguintes pontos:

1. Desenvolvimento de políticas e modelos de contabilidade gerencial para as despesas fixas;
2. Aplicação consistente de uma metodologia ABC;
3. Montar e treinar uma equipe ABC;

4. Acurácia para determinar o escopo do projeto;
5. Criar um amplo banco de hierarquia de produto;
6. Selecionar apropriadamente a aplicação do ABC; e
7. Desenvolver e manter um banco de dados para o ABC.

Para Franklin e Kocakulah (2002, p. 53) os pontos críticos para uma bem sucedida implementação do ABC são as seguintes:

1. Auxílio e participação da alta gerência;
2. Conduzir os objetivos e metas da companhia para os do sistema;
3. Selecionar um grupo de pessoas de vários departamentos ou divisões da companhia que ficaram dedicadas à implementação do ABC;
4. Definir um projeto piloto com um bom escopo do sistema para implementação em toda a companhia;
5. Definir modelos de processos de custos para manter a informação considerada importante; e
6. Estabelecer um processo para gerenciar as mudanças que resultarem nas decisões gerenciais baseadas nos dados do ABC.

Capps e Timlin (1998, p. 3) afirmam que os fatores para o sucesso em um projeto ABC são criar uma visão compartilhada, desenvolver um plano de curto prazo, escolher uma equipe competente, disponibilizar as ferramentas adequadas, desenvolver um plano de longo prazo, desenvolver políticas e modelos para padronizar o processo de informação e manter e atualizar o banco de dados.

Taney (1998, p. 17) afirma que para alcançar o verdadeiro poder do ABC alguns pontos devem ser observados, como por exemplo: assegurar que todas as partes afetadas participem da concepção; conduzir os analistas para encontrar o melhor método de análise para cada unidade organizacional do banco; selecionar um grupo de analistas que participou da estruturação para assegurar que metodologia usada seja consistente; e averiguar o progresso do grupo que projetou o ABC, bem como se a excelência da informação é obtida em um tempo menor.

Player e Lacerda (2000) listam sete mandamentos para uma bem sucedida iniciativa do ABC: o comprometimento e apoio da gerência; prioridade, aplicação e uso; aplicação consistente da metodologia ABC, sistemas de emissão de relatórios eficientes e confiáveis, ligação entre as iniciativas de melhorias, as metas, os medidores de desempenho e o ambiente operacional; os vínculos com incentivos; e o treinamento e instrução.

A seguir, o quadro 2 sintetiza os fatores críticos para a implantação de um sistema ABC segundo os diversos autores.

Quadro 2: Fatores críticos para o sucesso na implantação de um sistema ABC

Nolon	Franklin e Kocakulah	Capps e Timlin	Taney	Player e Lacerda
	Comprometimento e apoio da Gerência.			Comprometimento e apoio da Gerência.
Aplicação consistente de uma metodologia ABC.			Aplicação consistente de uma metodologia ABC.	Aplicação consistente de uma metodologia ABC.
Acurácia para determinar o projeto inicial	Acurácia para determinar o projeto inicial	Acurácia para determinar o projeto inicial		
	Ligação entre as iniciativas de melhorias, as metas os medidores de desempenho e o ambiente operacional.		Ligação entre as iniciativas de melhorias, as metas os medidores de desempenho e o ambiente operacional.	Ligação entre as iniciativas de melhorias, as metas os medidores de desempenho e o ambiente operacional.
Selecionar um grupo de pessoas competente.	Selecionar um grupo de pessoas competente.	Selecionar um grupo de pessoas competente.	Selecionar um grupo de pessoas competente.	
	Assegurar que todas as partes afetadas participem da concepção.		Assegurar que todas as partes afetadas participem da concepção.	
	Estabelecer um processo para gerenciar as mudanças que resultarem nas decisões gerenciais baseadas nos dados do ABC	Estabelecer um processo para gerenciar as mudanças que resultarem nas decisões gerenciais baseadas nos dados do ABC	Estabelecer um processo para gerenciar as mudanças que resultarem nas decisões gerenciais baseadas nos dados do ABC	
Desenvolver políticas e modelos para padronizar o processo de informação.	Desenvolver políticas e modelos para padronizar o processo de informação.	Desenvolver políticas e modelos para padronizar o processo de informação.		
Criar um amplo banco de hierarquia de produto		Criar um amplo banco de hierarquia de produto		
		Disponibilizar ferramentas adequadas (hardware e software)		
				Sistema de emissão de relatórios eficientes e confiáveis.
				Vinculo com incentivos.
Treinamento e instrução				Treinamento e instrução
Desenvolver e manter um banco de dados para o ABC.		Desenvolver e manter um banco de dados para o ABC.		

Fonte: Autor

A partir da comparação dos pontos abordados pelos autores acima citados, buscou-se um alinhamento das teorias, eliminando-se as redundâncias e acrescentando-se novos pontos. E assim, construiu-se a seguinte lista:

- Comprometimento e apoio da Gerência – o comprometimento e apoio da Gerência não se restringem apenas às palavras. É fundamental que esse apoio venha por meio da disponibilização de recursos, pessoas, treinamento e pelo envolvimento, em todas as fases, dos gerentes das diversas áreas com o projeto;
- Aplicação consistente de uma metodologia ABC – é necessário que as instituições apliquem de maneira consistente os métodos, procedimento, termos, técnicas e práticas geralmente aceitos pelo ABC;
- Acurácia para determinar o projeto inicial – o ABC exige consenso e clareza de objetivos mais amplos, para alinhar esforços e recursos de maneira eficiente e eficaz;
- Ligação entre as iniciativas de melhorias, as metas, os indicadores de desempenho e o ambiente operacional – é essencial interligar as informações do ABC com as metas, os objetivos e as iniciativas de melhorias da instituição;
- Selecionar um grupo de pessoas competente – é essencial que as pessoas envolvidas no projeto conheçam a metodologia ABC, a variedade de informação que o sistema pode produzir, as decisões que podem ser tomadas e também quais os objetivos da empresa com a implantação de um sistema desse porte;
- Assegurar que todas as partes afetadas pela implementação do sistema participem da sua concepção – é fundamental que todos os interessados/intervenientes tenham conhecimento da implementação do ABC desde o início;
- Criar uma árvore de produtos do banco – uma árvore de produtos permite que a empresa apure os custos individuais dos produtos e faça comparações entre vários grupos de produtos da instituição;
- Sistema de emissão de relatórios eficientes e confiáveis – as organizações devem instalar sistemas, procedimentos e métodos necessários para coletar e relatar informações baseadas em atividades. A periodicidade para emissão desses relatórios dependerá de como a informação será utilizada: para decisões táticas, a periodicidade deve ser menor do que para as estratégicas. Também é importante que o sistema ABC esteja integrado com os demais sistemas da organização, possibilitando a disponibilização da informação com menor custo e tempo;
- Estabelecer um processo para gerenciar as mudanças decorrentes das decisões baseadas no ABC - a empresa deve estar preparada para administrar as possíveis mudanças que as decisões tomadas com base no sistema podem gerar;
- Desenvolver políticas e modelos para padronizar o processo de informação;
- Vínculo com incentivos – considerando que a remuneração orienta o comportamento em uma organização, vinculá-la a esse novo modelo é fator fundamental para que as empresas alcancem o sucesso na implementação do ABC,
- Treinamento e instrução – as informações do ABC só têm valor quando usadas para tomada de decisão que levem à melhoria dos processos e atividades. Assim, as pessoas precisam ser treinadas para aplicação e uso das informações do ABC. O treinamento pode assegurar que todos os níveis da organização recebam uma mensagem mais consistente e mais direcionada para as necessidades da empresa;
- Desenvolver e manter uma base de dados para o ABC – a criação e manutenção de uma base de dados (estatística – volumes processados, número de atendimentos e outros levantamentos) para o ABC é importantíssimo para o processo de avaliação do sistema e das informações.

Após a construção da lista dos fatores críticos para uma implantação bem sucedida do ABC, foi possível construir a tabela 3, que objetiva ligar as fases de implementação de um sistema de custos ABC com os fatores críticos para a implantação.

Quadro 3: Fases de Implantação de um Sistema de Custeio ABC X Fatores críticos para o sucesso na sua implantação

Fases	Tarefas	Fatores críticos para implementação bem sucedida
Planejamento		
1. Iniciar o projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Descrever o escopo e objetivo do projeto; • Identificar e avaliar as necessidades do ABC; • Obter comprometimento da gerência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acurácia para determinar o projeto inicial • Aplicação consistente de uma metodologia ABC • Comprometimento e apoio da Gerência • Ligação entre as iniciativas de melhorias, as metas os medidores de desempenho e o ambiente operacional • Selecionar um grupo de pessoas competente • Assegurar que todas as partes afetadas participem da concepção • Criar um amplo banco de hierarquia de produto • Treinamento e instrução
2. Elaborar o plano de ação	<ul style="list-style-type: none"> • Definição dos meios de coleta de dados; • Definir atividades; • Definir direcionadores; • Definir objetos de custos; • Obter os dados de custos; • Definir o software; • Integrar ao sistema de informações gerenciais; 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de emissão de relatórios eficientes e confiáveis • Desenvolver e manter um banco de dados para o ABC
Execução		
3. Processar e analisar o plano de ação	<ul style="list-style-type: none"> • Processar os dados; • Interpretar resultados; • Apresentar as informações; • Realizar simulações para propostas de melhorias no processo; • Listar ações para melhorias no processo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver políticas e modelos para padronizar o processo de informação;
Avaliação		
4. Verificar o software e a metodologia	<ul style="list-style-type: none"> • Aferir periodicamente o software; • Avaliar a metodologia, subsidiando propostas de melhorias; 	
Implementação de Ações de Melhoria		
5. Implementar ações visando à melhoria da metodologia	<ul style="list-style-type: none"> • Promover ajustes que garantam a confiabilidade do software; • Implementar ações de aperfeiçoamento na metodologia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer um processo para gerenciar as mudanças que resultarem nas decisões gerenciais baseadas nos dados do ABC;

Fonte: Autor

4. Considerações Finais

Ao final da pesquisa foi possível observar que o ABC pode ser uma ferramenta poderosa para controlar custos. Com ela é possível apurá-los de maneira mais acurada e produzir informações mais próximas da realidade, o que valida a metodologia como um excelente instrumento para auxílio na administração de instituições financeiras.

Cabe lembrar que o objetivo do trabalho era elencar, com base na literatura, os fatores críticos essenciais para implementação do ABC e percebe-se que esse objetivo foi alcançado com a comparação entre os fatores críticos para a implantação de um sistema ABC e as fases de implementação de um sistema dessa natureza (Quadro 3).

Resumidamente, podemos dizer que um sistema ABC se divide em quatro fases: planejamento, execução, avaliação e implementação de melhorias. Estas quatro fases se

subdividem em 19 subfases, que podem variar porque dependem do tipo de informação que a empresa deseja produzir e do tipo de decisão que se deseja tomar.

O tipo de decisão que pode ser tomada com as informações produzidas por um sistema ABC depende de como o sistema foi implantado e da informação que ele produz. Tudo isso deve estar ligado às necessidades da instituição.

Quanto aos fatores críticos para uma implantação bem sucedida, a maioria dos pontos relacionados na literatura está relacionada às fases de planejamento. O desenvolvimento de um projeto inicial que atenda as necessidades da empresa e que adote os princípios estabelecidos pela metodologia ABC é essencial para o sucesso dessa iniciativa. Mas, além disso, é importante que as pessoas que participam do projeto de desenvolvimento e implementação do ABC no banco tenham conhecimento do funcionamento da empresa e dos seus processos. No entanto isso não é suficiente para o sucesso, a empresa deve estar preparada para reavaliar o seu sistema periodicamente, bem como para possíveis mudanças.

O desenvolvimento da pesquisa busca contribuir para a divulgação da metodologia ABC, uma vez que ela não é muito adotada em instituições financeiras nacionais.

Como sugestão para trabalhos futuros recomenda-se a avaliação de um sistema já implantado. Essa avaliação pode estar relacionada à escolha de direcionadores, ao tipo de informação produzida, e até mesmo aos tipos de decisões tomadas após a utilização do ABC.

Referências

- BEUREN, Ilze Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRIMSON, James A. **Contabilidade por atividades: uma abordagem de custeio baseado em atividades**. Tradução Antonio T. G Carneiro. São Paulo: Atlas, 1996.
- CAPPS, Bart T.; TIMLIN, Peter S. The ABC's of Activity-Based Costing. **The Journal of Bank Cost & Management Accounting**, San Francisco, v. 11, n. 1, p. 3-11, 1998.
- FRANKLIN, Ellen W.; KOCAKULAH, Mehmet. Activity-Based Costing and Managed Asset Programs in the Banking Industry. **The Journal of Bank Cost & Management Accounting**, San Francisco, v. 15, n. 3, p. 46-63, 2002.
- INNES, John; MITCHELL, Falcomer. The application of Activity-based Costing in the United Kingdom's Largest Financial Institutions. **The Service Industries Journal**, London, v. 17, n. 2, p. 190-203, jan. 1997.
- MAHER, Michael. **Contabilidade de Custos: criando valor para a administração**. Tradutor José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARBBERLEY, Julie. **Activity Based Costing in Financial Institutions**. 2. ed. Londres: Pitman Publishing, 1998.
- MAX, Mitchell. ABC Trends in the Banking Sector: A Practitioner's Perspective. **Journal of Performance Management**, Atlanta, v. 17, n. 3 p. 23-40, 2004.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Custeio Baseado em Atividades**. São Paulo: Atlas, 1994.
- NOLON, Paul M. Critical Success Factors for Implementing an Enterprise-wide ABC Solution. **Journal of Performance Management**, Atlanta, v. 17, n. 3, p. 15-22, 2004.
- PENHA, Emilio Magalhães; LIRA, Carlos Jose de Andrade. **Projeto Conceitual do Sistema de Custos ABC: Análise e Decisão em uma empresa de Serviços Bancários**. VI congresso Brasileiro de Custos.
- PLAYER, Steve; LACERDA, Roberto. **Lições mundiais da Arthur Andersen em ABM Activity-Based Management**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 2000.
- RAFIQ, Aamer e GARG, Ashish. Activity Based Costing and Financial Institutions: Old Wine in New Bottles or Corporate Panacea? **The Journal of Bank Cost & Management Accounting**, San Francisco, v. 15, n. 2, p. 12-29, 2002.
- RAIHALL, Denis; HRECHAK, Andrew. Improving financial institution performance through overhead cost management. **The Journal of Bank Cost & Management Accounting**, San Francisco, v. 7, n. 1, p. 44, 1994.
- RISKALLA, Anthony. Now That It's Built... What Do You Do With It? (The Simple Uses for Activity Based Costing. **The Journal of Bank Cost & Management Accounting**, San Francisco, v. 11, n. 1, p. 54-63, 1998.

- SAPP, Richard W.; CRAWFORD, David M.; REBISCKE, Steven A. Activity-Based Information for Financial Institutions. **Journal of Performance Management**, Atlanta, v. 18, n. 2, p. 22-34, 2005.
- SILVA, Elizabete R. SANCHES da, Bornia, Antonio Cezar e PAMPLONA, Edson de Oliveira. **Proposta de Metodologia para implantação do Custeio Baseado em Atividades na Gestão Bancária**. In: Congresso Brasileiro de Custos, 8, 2001, Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.iem.efei.br/edson/download/Artbetecongcustos01.pdf>. Acesso em 23 mar. 2007.
- SILVA, Elizabete R. Sanches da, BORNIA, Antonio Cezar e PAMPLONA, Edson de Oliveira. **Uso do Custeio Baseado em Atividades em uma Agência Bancária**. In: Congresso Brasileiro de Custos, 8, 2001, Rio Grande do Sul. Disponível em: http://www.iem.efei.br/edson/download/Art2_betecongcustos01.pdf. Acesso em 23 mar. 2007.
- SILVEIRA NETO, Manoel Pinto. **O Uso das Informações de um Sistema de Custeio Baseado em Atividades no Processo Orçamentário**: Sugestão de Aplicação Prática no Dimensionamento de Capacidade Instalada em uma Instituição Financeira. Anais do X Congresso Brasileiro de Custos, Guarapari, 2003.
- SILVEIRA NETO, Manoel Pinto. BEZERRA, Francisco Antonio. **Modelo de Custos ABC para Bancos**: uma análise de Necessidade de Informação e Desempenho Estrutural. Anais do VIII Congresso Brasileiro de Custos, Rio Grande do Sul, 2001.
- TANEY, Charles R. Activity-Based Costing: The Missing Ingredient. **The Journal of Bank Cost & Management Accounting**, San Francisco, v. 11, n. 1, p. 12, 1998.
- YAGUI, Mariza Sakae Nakamura. **O Custo da Inadimplência do Produto Bancário**: proposta de uma sistemática para apuração do processo de responsabilidade com a utilização do ABC. Florianópolis, 2001. 92 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, SC, 2001. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5151.pdf>. Acesso em 23 mar. 2007.
- WEINER, Jerry. Activity Based Costing for financial institutions. **The Journal of Bank Cost & Management Accounting**, San Francisco, v. 8, p. 19, 1995.